العنوان: فعالية المنظمة وتنمية الموارد البشرية
المصدر: الإدارة - مصر
المؤلف الرئيسي: السيد، عادل حسن علي
المجلد/العدد: مج 46, ع 4
محكمة: لا
التاريخ الميلادي: 2009
الشهر: أبريل
الصفحات: 106 - 114
رقم MD: 161165
نوع المحتوى: بحوث ومقالات
قواعد المعلومات: EcoLink
مواضيع: المعايير الادارية، التنظيم الاداري، تنمية الموارد البشرية، تخطيط القوى العاملة، التنمية الادارية، تخطيط المسار الوظيفي، التدريب الاداري، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات، تنمية المهارات، الانتاجية، الرعاية الاجتماعية
رابط: http://search.mandumah.com/Record/161165

فعالية المنظمة وتنمية الموارد البشرية

إعداد دكتور عقيد : عادل حسن على السيد

مقدمة

١- استشرف العالم القرن الحادي والعشرين ، ومع وجود مناخ ثقافي يركز على تأمل وتحليل خبرة القرن العشرين من ناحية ، وينحو الى محاولة إستشراف المستقبل من ناحية أخرى.

وقد شهدت الحقبة الأخيرة من القرن العشرين تطورات سياسية واقتصادية واجتماعية ، كان من أهم مظاهرها بروز مفاهيم التنمية البشرية ، وحقوق الانسان الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمدينة ، مما أدى الى وضع الانسان في بؤرة حركة المجتمع وتقدمه (١) .

وفي هذا الشأن يقول أرنولد توينبي (المؤرخ العالمي) إن الأجيال القادمة ستتذكر هذه الحقبة من القرن العشرين لا بسبب ما يكتنفها من صراع عالمي ، أو لما توصل العلم فيها من إكتشافات واختراعات ، ولكن لأنه خلال هذه الحقبة ولأول مرة فى التاريخ أصبح الجنس البشري يهتم برفاهية الانسان كهدف تسعي لتحقيقه الشعوب والحكومات (٢) .

وخلال العقود الثلاثة الماضية أصبحت رفاهية المجتمعات المحلية والقومية هي الشغل الشاغل للحكومات ، وقد أطلقت على جهود الدول في هذا المجال أسماء ومسميات كثيرة ومتعددة ، اختلفت باختلاف الزمان والمكان ، منها مفهوم التنمية وما يرتبط به من تنمية إقتصادية واجتماعية (٣) .

٢- ولقد أصبحت التنمية ضرورة تفرض نفسها على كل بلدان العالم ، كما أصبحت هدفاً رئيسياً تسعي المجتمعات لتحقيقه ، ومجالاً من مجالات البحث الإجتماعي بإعتبارها وسيلة أو آداة للتغيير الشامل في كافة مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية أملاً في الوصول الي التقدم .

خطة الدراسة

٣- نتناول موضوع فعالية المنظمة في تنمية مواردها البشرية في ثلاثة مباحث ، نعرض فى الأول لفعالية المنظمة ، ونخصص الثاني لتنمية الموارد البشرية في المنظمة ، ونوضح فى الثالث لتنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية ، كأحد التجارب الناجحة في فعالية المنظمة في تنمية مواردها البشرية ، ونسبق هذه المباحث الثلاثة ، بمبحث تمهيدي نحدد فيه مفهوم وأبعاد التنمية .

مبحث تمهيدي

مفهوم وأبعاد التنمية

ماهية التنمية

٤- من المسلم به عالمياً أن التنمية أسلوب علمي مخطط لعديد من العمليات (١) الإجتماعية والإقتصادية من خلال أيدولوجية معينة بهدف الوصول إلى التغيير المستهدف للانتقال بأي مجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب في الوصول إليها.

والتنمية كما عرفها البعض هي العملية التى يمكن عن طريقها تنسيق وتوحيد جهود الأفراد والهيئات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فى المجتمعات المحلية، وجعل هذه المجتمعات جزءاً متكاملاً في حياة الدولة، ومساعدتها على أن تسهم إسهاماً فعالاً فى التقدم القومي(٢) .

وتستند التنمية إلي الإستقلال الرشيد للموارد بهدف إقامة مجتمع حديث ، وبهذا المعني فالمجتمع يتميز بتطبيق التكنولوجيا والتساند الإجتماعي الواسع النطاق والتحضر والتعليم المناسب والحراك الإجتماعي(٣) ، فضلاً عن التوحدات الشعبية من التاريخ والمنطق والكيان القومي ، وبعبارة أخري فالتنمية تفترض توافر بعض الخصائص منها الديناميكية، والتصنيع ، والإستغلال ، والتأثر ، والقوة ، والوحدة الداخلية ..

أبعاد التنمية

٥- ولعل أبرز إتجاه ينبغي التركيز عليه ونحن نستشرف المستقبل، هو أهمية البعد الإجتماعي للتنمية(١) ، ذلك أنه ساد في وقت من الأوقات مفهوم مختزل للتنمية يركز أساساً على البعد الإقتصادي ، وبدون إهتمام واضح بالأبعاد الإجتماعية ، غير أن الخبرة العالمية فى مجال التنمية ، تشير إلي محورية الأبعاد الإجتماعية للتنمية، ولعل هذا الإعتبار هو الذي دعا دوائر التنمية في العالم إلي صياغة مفاهيم جديدة، لعل أهمها مفهوم "التنمية البشرية"(٢) الذي تتبناه دوائر الأمم المتحدة ، والتي تركز علي توسيع الإختيارات وفرص الحياة أمام الناس.

٦- وتناصر الأهم المتحدة التنمية(٣) حيث إنها تدرك دائماً أن التنمية أقل تكلفه بالنسبة لأعضائها، وتحقق لهم مزايا أكثر مما يعود عليهم من مساعدات الطوارئ وعمليات حفظ السلام التي ترتبط بمشكلة أو أخري من مشاكل إنخفاض مستوى التنمية، ومحاولة الأمم المتحدة لتشجيع التنمية كما تعكسها سلسلة المؤتمرات العالمية ليست معروفة بنفس الدرجة، وقد تطورت النظرة إلى التنمية عبر السنين من خلال هذه المؤتمرات. وربما يكون أول مؤتمر أسهم في هذا الإتجاه هو مؤتمر ستوكهولم عن البيئة (عام ١٩٧٢)، فقد أكد هذا المؤتمر على الحاجة إلى تخفيض نمو السكان كنتيجة لزيادة جهود التنمية، وقد تم متابعة تناول هذا الموضوع في مؤتمرات السكان التالية والتي عقدت في بوخارست عام ١٩٨٢، وفي القاهرة عام ١٩٩٤، كذلك فإن المؤتمر العالمي للتوظيف والذي دعت إليه منظمة العمل الدولية وعقد في عام ١٩٧٦، ساهم في توزيع المجالات التي يغطيها موضوع التنمية، ففي هذا المؤتمر تم الإتفاق علي أن التنمية والتوظيف هما وجهان لعملة واحدة، بمعني أن إستراتيجية التنمية التي ترتكز علي إشباع الحاجات الأساسية للأفراد سوف تساعد علي تخفيف حد الفقر وخلق فرص للتوظيف، وقد إستمر هذا التأكيد علي الجوانب الإجتماعية للتنمية، بالإضافة إلي جوانبها الإقتصادية، موضوعاً مسيطراً علي مؤتمرات الأمم المتحدة حتي الوقت الحاضر.

٧- وقد شهدت السياسة التنموية في مصر في الأربعين سنة الماضية تطورات مرحلية هامة من حيث توجيهاتها واهتمامها الرئيسية، ففي خمسينات وستينات هذا القرن ركزت السياسة التنموية علي النمو الإقتصادي، أساساً في مجالات قطاعات الإنتاج السلعي من زراعة وصناعة، وفي الثمانينات ركزت علي استكمال البنية الأساسية التحتية للإقتصاد القومي، وخاصة في مجالات الكهرباء والنقل والمواصلات، ومنذ نهاية الثمانينات وأوائل التسعينات حدث تطور هام في إستراتيجية التنمية فتوجهت نحو التأكيد علي البعد الإجتماعي للتنمية متمثلاً في الإهتمام بالتنمية البشرية، علي إعتبار أن الهدف

النهائي من التنمية هو الارتقاء بنوعية حياة الإنسان.

وجاء التطور الأخير في السياسة التنموية في مصر متمشياً مع تطور الفكر الإقتصادي العالمي الذي أصبح يري أن التقدم الحقيقي إنما يعكسه التقدم في مستويات التعليم والصحة والأمان الإجتماعي والمستوي الثقافي، وليس فقط الإرتفاع بمعدلات الإدخار والإستثمار وزيادة معدل نمو الدخل(١) .

مسئولية التنمية

٨- ولقد مضي الزمن الذي كانت فيه الدول تقوم بكل أعباء التنمية تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة(٢). فقد أثبتت الخبرة التاريخية أن التنظيم الإقتصادي الذي يقوم علي التخطيط المركزي الجامد قد فشل في تحقيق أهداف التنمية البشرية، ومن ثم إرتفعت الدعوات التخصصية في كل أنحاء العالم، تحت راية حرية السوق. ومن هنا يشهد العالم في الوقت الراهن إنتقال عديد من الإقتصاديات من التخطيط المركزي إلي السوق الحر.

ولقد أكدت التجربة في العديد من المجتمعات(٣) أن تحقيق التنمية البشرية لا يمكن أن يكون مسئولية الحكومات وحدها وإنما هي عملية ديمقراطية في أساسها تعتمد علي التفاعل المنظم بين قطاعات ثلاثة، يتمثل أولها في الدولة ومؤسساتها وثانيها هو القطاع الخاص الهادف للربح، أما القطاع الثالث فيتشكل من مجموعة من المنظمات غير الهادفة للربح والتي تنشط في مجالات الرعاية الإجتماعية والخدمات والتنمية المحلية وغيرها، وأياً كان القطاع المسئول عن التنمية البشرية، فإن جوهرها يكون في مدي فعالية المنظمة في تنمية مواردها البشرية.

المبحث الأول
فعالية المنظمة
ماهية المنظمة

٩- يمثل مصطلح المنظمة Organization مفهوماً كلياً في علوم الإدارة، فهو مصطلح يتداخل مع مصطلح التنظيم في اللغة الإنجيزية ، وكأنهما شئ واحد.

والمنظمة ما هي إلا مجموعة الأدوار التي تحقق هدفاً محدداً، وهذه الأدوار يتم ترجمتها أو تصميمها أو إعادة تصميمها في شكل وظائف وأعمال يقوم بها الأفراد المنضمون إلى هذه المنظمة، لتشكل في النهاية أدوارهم في تحقيق أهداف المنظمة(١).

وبالتالي فإن العلاقة بين أدوار المنظمة، وأدوار الأفراد فيها هي أن أدوار المنظمة وأدوار الأفراد هما وجهان لعملة واحدة هي أهداف المنظمة.

١٠- ونستخلص من هذا التعريف حقيقة أساسية هي أن قدرة المنظمة علي تحقيق أدوارها، ومن ثم تحقيق فعاليتها ، سيتوقف بالضرورة علي مدي قدرات الأفراد علي تحقيق أدوارهم بأكبر قدر من الفعالية.

وفعالية المنظمة تتوقف بشكل عام علي مدي فعالية تنظيمها(٢)، ومدى إتزان وفعالية السلوك التنظيمي للأفراد داخل هذا التنظيم ، خاصة وأن الموضوع الأساسي لهذا التنظيم ، وللعلاقات التي تنشأ بين الأفراد في داخله هى الأدوار التي تقوم بها المنظمة تحقيقاً لأهدافها.

وهو الأمر الذي يتطلب تناول العلاقة بين التنظيم والمنظمة وبيان الدور الذي يقوم به في تحقيق فعالية المنظمة، من خلال دعمه لها في تحقيق أهدافها وأدوارها.

المطلب الأول
العلاقة بين المنظمة والتنظيم

١١- يعني التنظيم بأنشطة وأدوار الأفراد وتوزيعها وفقاً لهدف المنظمة، وكذلك تحديد العلاقات والمستويات الإدارية والوحدات التنظيمية اللازم تواجدها لتشغيل الأنشطة والأدوار بما يحقق هدف المنظمة(١).

وبالتالي فإن المنظمة لا تكتسب شرعية وجودها إلا من خلال التنظيم ، لأن أى تجمع بشري غير محدد الهدف ، وغير محدد الأدوار ، وغير موزعة فيه الأدوار بين أفراده ، وغير محدد الأنشطة ، ومفتقداً للنظام ، لا يكتسب صفة المنظمة.

فالتنظيم يمثل ذلك القرار الذي إتخذه الأفراد الذين يمثلون المنظمة بالإلتزام بمجموعة من القواعد والمبادئ والأسس والنظم التي تحدد سلوكهم وصولاً إلى هدف المنظمة ، وهو أيضاً تلك القواعد والأسس والمبادئ التى تقوم عليها المنظمة، لذلك ورد المصطلحان المنظمة والتنظيم كمصطلح واحد في اللغة الإنجليزية ، وهو ما يشير أيضاً إلى أن موضوع فعالية المنظمة يتوقف بالضرورة ، وبشكل أو بآخر على مدي قوة التنظيم فيها بكل ما يحمله هذا التنظيم من هيكل تنظيمي، ونظم إدارية وفنية، ووظائف وأعمال، وعلاقات رسمية وغير رسمية بين الأفراد الذين يقومون بتشغيل هذه النظم.

هذا وتوضح الأشكال التالية العلاقة بين التنظيم والمنظمة ، وكيف تتكون المنظمة؟

يوضح مفهوم المنظمة ، وكيف تتكون ؟ والعلاقة بين المنظمة والتنظيم

الافراد العاملون فى المنظمة

يوضح العلاقة بين فعالية المنظمة ، الأداء ، والكفاءة ، والإنتاجية

المطلب الثاني
أدوار المنظمة

هذا ويمكن بلورة أدوار المنظمة في ثلاثة أدوار أساسية هي(١) :

الدور الإقتصادي للمنظمة

١٤- يتمثل في قدرة المنظمة علي تقديم المنتجات والخدمات التي تسد إحتياجات المجموعات بهذه المنتجات و/أو الخدمات ، وتتمثل أهم أبعاد هذا الدور فيما يلي :

- الحصول علي الموارد (المدخلات) اللازمة لتقديم هذه المنتجات أو الخدمات .
- الإستخدام الكفء للمدخلات بالنسبة للمخرجات المستهدفة (الإنتاجية).
- إنتاج مخرجات في شكل سلع و/ أو خدمات .
- الإستثمار الأنسب للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والممكنة بما يحقق تقديم المخرجات بأقل تكلفة ممكنة ، وأعلى جودة .

الدور الإجتماعي للمنظمة

١٥- ويتمثل في تحقيق القبول الإجتماعي للمنظمة من قبل شرائح المجتمع المحيط بها، ويتوقف هذا الدور علي قدرة المنظمة علي تقديم مجموعة من الخدمات الإجتماعية لأفراد المجتمع الموجودة فيه، وعلي دعم منظمات المجتمع المدني الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وتتمثل أهم أبعاد هذا الدور فيما يلي:

- خلق المزيد من فرص العمل الحقيقية للحد من مشكلة البطالة .
- تقديم مجموعة من الخدمات الإجتماعية والثقافية للمجتمع المحيط بها.
- تقديم الدعم والمنح للمنظمات الأهلية القائمة، والتفاعل معها لتحقيق مصالح متبادلة فيما بينها وبين هذه المنظمات.
- المشاركة الإجتماعية في الأحداث الحرجة، والمناسبات ، وفي المشاكل الإجتماعية والإقتصادية القائمة.

الدور التنظيمي للمنظمة(١)

١٦- ويعتبر هذا الدور أحد آليات الدور الإقتصادي والإجتماعي للمنظمة ويقصد به وضع وتشغيل النظام الإداري الكفيل بتأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية ورشيدة تؤدى إلي تحقيق أكبر قدر من الرضا والنمو للعاملين، وأكبر قدر من الإنتاجية والنمو للمنظمة.

وتتمثل أهم أبعاد هذا الدور فيما يلي(٢) :

- وضع القواعد التنظيمية والإدارية والسلوكية التي تنظم حركة الأفراد في المنظمة، والإمتثال لها، ومراقبة تطبيقها.
- إشباع الحاجات المتعددة لمختلف الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- تنمية المعارف والمهارات، وبناء ودعم الإتجاهات الإيجابية للأفراد العاملين في المنظمة.
- إحداث التوازن التنظيمي والذي يتمثل في المواءمة المستمرة بين إستراتيجيات وأهداف المنظمة، وقدراتها المادية والبشرية، أو تطويره لتحقيق هذه المواءمة المستمرة.

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن فعالية المنظمة تتمثل في أوضح معانيها في مدى قدرة المنظمة علي تحقيق الأدوار السابقة.

يبين العلاقة بين فعالية المنظمة وأدوارها

مؤشرات فعالية المنظمة

١٥- إذا كانت فعالية المنظمة متوقفة علي مدي قدراتها علي

تحقيقها لأدوارها، وأهدافها، وإستراتيجياتها، فإن هذه الفعالية لابد وأن يتم قياسها، أو علي الأقل وضع مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تدل علي تحقيقها.

وقد يكون من غير المنطقي عدم ربط مقاييس ومؤشرات فعالية المنظمة بالزمن، بمعني إختلاف هذه المؤشرات بإختلاف المدى الزمنى الذى تعبر عنه، فالمؤشرات التي تحكم فعالية المنظمة في المدى القصير تختلف عن تلك المؤشرات التى تحكم على مدى فعاليتها فى المدى المتوسط، وأيضاً عن تلك التى تحكم عليها فى المدى الطويل(١).

مؤشرات فعالية المنظمة في المدى القصير

١٦- يقصد هنا بالمدى القصير ما بين سنة وثلاث سنوات، حيث يكون من الضروري أن تتركز مؤشرات الفعالية في هذا المدي علي كل ما يؤكد تثبيت اقدامهما في سوق نشاطهما، وأكثر ما يؤكد هذا هو الإنتاجية والرضا.

مؤشرات فعالية المنظمة في المدي المتوسط

١٧- يقصد هنا بالمدى المتوسط، ما بين خمس وعشر سنوات، حيث يكون من الضروري أن تركز مؤشرات فعالية المنظمة على مدى إنعكاس مؤشرات المدى القصير وتأثيرها من حيث إضطراد زيادة الإنتاجية والرضا فى قدرة المنظمة على التواءم مع بيئتها المحيطة بها لذلك تتبلور مؤشرات المدى المتوسط على التكيف والنمو.

مؤشرات فعالية المنظمة في المدى الطويل

١٨- يقصد هنا بالمدى الطويل ما يزيد على عشر سنوات، حيث ستتبلور معايير الفعالية للمنظمة فى القدرة على البقاء والإستمرارية في إطار الريادة من خلال القدرة التنافسية العالية.

المبحث الثانى

فلسفة تنمية الموارد البشرية في المنظمة

١٩- يجب أن ينظر إلى الموارد البشرية فى اية منظمة على أنها مصدر إيجابي خلاف، يجب ضمان إستمرارية عطاءة فى الحاضر والمستقبل، وحتى تتحقق هذه الديمومة لابد وأن تخضع هذه الموارد لعمليات ونظم إدارية فعالة(١).

المطلب الأول

أنشطة ووظائف التنمية البشرية فى المنظمة

٢٠- تعني إدارة الموارد البشرية بكافة التعليمات المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقييم هذه العمليات بما يؤدي إلي ضمان إستمرارية وديمومة عطاء الأفراد في المنظمة وإضطراد نموهم، وبحيث ينعكس هذا العطاء على نمو المنظمة، ونمو الأفراد وتحسن حالاتهم(١).

٢١- أما تنمية الموارد البشرية فى مفهومها العام، فهى توسيع الخيارات امام البشر من خلال بناء وتنظيم وتدعيم وتنمية قدراتهم الذاتية فى إطار المنظمة التى يعملون فيها، وبالتالي فهى عملية شاملة تتضمن تغطية كافة جوانب الإنسان العامل من حيث:

- التكوين العضلي والنفسى.
- التكوين الثقافي والعلمي والمهاري.
- التكوين الحرارى (الطاقة)

وبالتالي فهي تغطي الصحة، والتعليم، والتدريب، وتخطيط القوى العاملة، والخدمات الإجتماعية والثقافية.

الهدف العام من عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية:

٢٢- غالباً ما تهدف عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية إلي تحقيق ما يلي(٢):

- الرضاء والنمو وتحقيق جودة الحياة للأفراد، بما يضمن إستمرارية عطاء الأفراد.
- الإنتاجية والبناء والإستمرارية للمنظمة.
- دعم القدرات التنافسية للمنظمة وللأفراد.

ومن الملاحظ أن هذه الأهداف تشمل معظم إن لم يكن كل معايير ومؤشرات فعالية المنظمة، فكما سبق القول أن أهم مؤشرات فعالية المنظمة هى، الرضا والإنتاجية فى الأجل القصير، والتكيف والنمو فى الأجل المتوسط، والبقاء ودعم القدرة التنافسية فى الأجل الطويل، فإن هذه المعايير والمؤشرات، هى نفسها الأهداف العامة والأساسية لتنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة(١).

وهنا يتضح أن تحقيق الموارد البشرية لأهدافها هو أهم السبل نحو تحقيق فعالية المنظمة، أو بالمعنى الأدق أن تنمية الموارد البشرية هى أهم آليات تحقيق فعالية المنظمة، حيث يتضح ذلك من إستعراض عن أنشطة ووظائف تنمية الموارد البشرية فى المنظمة(٢):

٢٣- قد يكون من الصعوبة وضع قائمة شاملة على سبيل الحصر لكل عمليات ووظائف وأدوار تنمية الموارد البشرية فى المنظمة، ولكن فى إطار ما سبق يمكن تحديد ذلك على النحو التالي:

أنشطة التدريب(٣):

٢٤- بما فى ذلك تحديد الإحتياجات التدريبية، وحصر الإمكانات، وتصميم البرامج، وتنفيذ وتقييم التدريب، وكذلك إدارة معلومات التدريب بغرض التخطيط والمتابعة.

الأنشطة الخاصة بإدارة العملية التدريبية:

٢٥- من حيث إدارة وضبط التفاعل بين المدرب والمتدرب من خلال معارف ومهارات البرنامج، وبإستخدام المساعدات التدريبية.

الأنشطة الخاصة بتخطيط القوى العاملة:

تتضمن أنشطة تحديد المصادر المناسبة للعمالة، وتحديد وتحليل جانب العرض، وجانب الطلب من العمالة، وتحقيق الموازنة بين الجانبين، فضلاً عن إجراء التحليلات الهيكلية للعمالة، وأيضاً تخطيط المسار الوظيفي.

الأنشطة الخاصة بالتنمية الإدارية:

٢٧- وذلك بإعتبار أن هذه الأنشطة موجهة إلى دعم ورفع مستوى مهارات وقدرات الإدارة العليا، وإحداث الإحلال الإدارى فى المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك تطوير الأساليب الإدارية.

الأنشطة الخاصة بالصيانة البشرية(١)

٢٨- وهى تتعلق بكل ما يحافظ على إستمرارية عطاء القوى العاملة، وتدعيم الرضا الوظيفي، بما فى ذلك الخدمات الصحية والإجتماعية والثقافية التى تقدمها المنظمة إلى العاملين فيها.

٢٩- ويقوم المفهوم الحديث لتنمية وإدارة الموارد البشرية على زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع أفراد المنظمة، فهي تجميع لرأس المال البشري، وإستثماره بصورة فعالة في تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للمنظمة، وهو ما يمثل البعد الإقتصادي فى عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، وكذلك إعداد الأفراد العاملين للمشاركة الإيجابية فى أنشطة المنظمة على أساس أنهم منتمون إليها، وأيضا مساعدتهم على زيادة وتنمية دخولهم من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم على تحسين إنتاجيتهم(٢).

وبالتالي فإن عليها أن تحقق الأدوار التالية فى المنظمة:

- الإستخدام الأمثل للمعارف والمهارات والقدرات المتاحة والممكنة لدى الأفراد، عن طرق التدعيم المستمر لهم، وإتاحة فرص التنمية الذاتية لديهم.
- التطوير المستمر لمعارف ومهارات وقدرات الأفراد فى إطار إستمرارية التعليم والتدريب طوال حياة الفرد الوظيفية.
- التأكيد على الرؤية المستقبلية للعمالة من خلال تخطيط المسار الوظيفي القائم على التصميم الأنسب للوظائف والأعمال، والتوصيف الدقيق لها، وتحليل هذه الوظائف عندما لا تتفق مع واقع العمل فى المنظمة، أو تنخفض إنتاجيتها.
- الربط المتكامل بين كافة أنشطة تنمية الموارد البشرية فى المنظمة على أساس أنها مجموعات من الأنشطة التى تتفاعل مع بعضها وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الأنشطة هى(٣):
- مجموعة أنشطة تخطيط القوى العاملة(١).
- مجموعة أنشطة الجذب والإختيار والمواءمة.
- مجموعة أنشطة التدريب والتنمية الإدارية والتطوير الوظيفي.
- مجموعة أنشطة تخطيط المسار الوظيفي.
- مجموعة أنشطة التعويض (الأجور والحوافز)
- مجموعة أنشطة الصيانة البشرية، وتعميق جودة الحياة.
- مجموعة أنشطة التمكين والتنمية الذاتية.
- مجموعة أنشطة التنظيم.

ولكن مع هذا فإنه لا يمكن توضيح تميز تنمية الموارد البشرية كإتجاه جديد أكثر شمولاً من كل أدبيات الإدارة والتنظيم التى تناولت العمالة والأفراد، إلا إذا تم إستعراض فلسفة ومحاور تنمية الموارد البشرية.

محاور تنمية الموارد البشرية(٢):

٣٠- تقوم فلسفة تنمية الموارد البشرية على ثلاثة محاور رئيسية هى:

المحور الأول : هو أن "تنمية الموارد البشرية = توسيع الخيارات أمام البشر" ، حيث لن تخاف المنظمة أن يتركها الأفراد العاملون فيها، لأن الأساس الصحيح لبناء الأفراد فيها، هو الإختيار المستند إلى الإدارة الحرة، وإن الإختيار الحر القائم على الإقتناع من قبل أفرادها هو السبيل الوحيد لتحفيز طاقاتهم الإبداعية لصالح المنظمة.

ويرجع ذلك إلى أن قوة الأفراد تتوقف على مدى قدراتهم على توسيع البدائل المتعلقة بفرص العمل، من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم، ومن خلال قدراتهم على أداء مجموعة من المهام المتميزة، حيث تتوقف قدارتهم على مدى إمتلاكهم لمجموعة من الأدوات التى تمكنهم من القيام بنوعيات من الأعمال والمهام ذات المحتوي التكنولوجي الأكثر تقدماً، والأكثر تأثراً بمنجزات التقدم العلمي والتكنولوجي(٣).

وبالتالي فإن عملية توسيع هذه البدائل والإختبارات ستكون مسئولة الأفراد بالدرجة الأولي، حيث يتم الإهتمام بالتنمية الذاتية كأحد أهم محاور تنمية الموارد البشرية، هذا وتعني التنمية الذاتية فى إطار تنمية الموارد البشرية بتلك المحاولات الجادة والهادفة إلى رفع قدرات الفرد، ومستواه بشكل عام على مستوى معطيات ومتغيرات الزمن الذى يعيش فيه، بما يؤدى إلى تعظيم قيمته فى البيئة التى يعيش فيها، سواء كانت البيئة الرسمية (المنظمة)، أو البيئة غير الرسمية(المجتمع)، وذلك عن طريق تدعيم وتطوير وزيادة (تعظيم) معارفة ومهاراته، وبما ينعكس على قدراته ومكاناته كماً وكيفاً، بهدف توسيع الإختيارات الوظيفية أمامه، أو إحداث حراك مهني وإجتماعي صاعد له، وعلى أن تكون هذه الجهود قد تمت بشكل مخطط، وكان للفرد دور أساسي فيها.

المحور الثاني : التمكين، بمعني أن يكون الأفراد قادرين على توظيف معارفهم ومهاراتهم فى الواقع العملي، وبالطبع فإن تمكين الأفراد سيؤدى إلى تمكين المنظمة، وتمكين المنظمة سيحقق فعاليتها.

وأما المحور الثالث: تحقيق جودة الحياة للأفراد العاملين فى المنظمة(١)، حيث يجب أن تسعى المنظمة من خلال جهود التنمية البشرية فيها إلى تعميق جودة الحياة للأفراد قبل جودة المنتجات والخدمات لأنها السبيل إلى إحداثها، فالفرد الذى لا يشعر أن للحياة مستوى من الجودة لابد وأن يتحقق، لا يستطيع أن يحقق مستوى جودة السلع والخدمات.

شكل رقم(٥)

يوضح محاور تنمية الموارد البشرية فى المنظمة

كيف تتحقق التنمية البشرية فى المنظمة(١)؟

٣١- حتى تتحقق التنمية البشرية فى المنظمة لابد وأن تتم من خلال ثلاث حلقات مترابطة مع بعضهما البعض هى مايلي:

بناء القدرات :

٣٢- وتتضمن التعليم والتدريب والصحة مع التركيز على بناء وتنمية المعارف والمهارات، وبالطبع فإن عملية بناء القدرات تأخذ فيها الدولة دوراً فعالاً، وتأخذ أيضاً فيها المنظمة دوراً تكميلياً يتمثل فى إحداث التواءم بين الفرد والعمل الذى يقوم به فى المنظمة، ولكن فى إطار المفاهيم الحديثة للتنمية البشرية يكون للفرد ايضاً دور فعال فى عملية بناء قدراته من خلال برامج التنمية الذاتية التى يقوم بها بنفسه وبجهده الذاتى.

إستخدام القدرات :

٣٣- ويتم فيها تشغيل وتطبيق القدرات التى تم بناؤها فى أعمال ومهام تتفق تماماً مع المعارف والمهارات التى إكتسبها الفرد أثناء عملية بناء القدرات، إلا كان ذلك يعني إهداراً للموارد البشرية، ويظهر هنا دور التمكين الذى يمثل أهم أهداف عملية التنمية البشرية، حيث يتم فى هذا الصدد مراجعة شاملة ومستمرة لمدى التواءم بين الفرد والعمل الذى يقوم به، وايضاً مراجعة شاملة لمدى قدرة الفرد على تطبيق معارفة ومهاراته فى الواقع العملى، بما يمنع حدوث أى إهدار للإمكانات البشرية فى المنظمة، فالتمكين هو أهم وظائف تنمية الموارد البشرية التى تمنع حدوث مشكلة هدر الإمكانات البشرية، خاصة وأن آفة فعالية المنظمة هو هدر للإمكانات البشرية.

تحقيق الإنتاجية الإقتصادية العالية(٢) :

٣٤- وهو الضلع الثالث فى مثلث تنمية الموارد البشرية ، ويقوم على الإستخدام الأنسب للقدرات البشرية المتاحة والممكنة بما يحقق أعلى إنتاجية، وإلا كانت جهود بناء القدرات وإستخدامها غير فعالة وغير إقتصادية، حيث يجب أن تكون العلاقة وثيقة وفردية بين عوائد بناء القدرات، وإستخدامها من ناحية، وبين تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة متمثلة فى تحقيق أعلى فائض للمنظمة، واعلى دخل للفرد، من ناحية أخرى.

المطلب الثاني

العلاقة بين فعالية المنظمة وتنمية الموارد البشرية

٣٥- إذا كانت فعالية المنظمة تصب فى الإنتاجية كنقطة إنطلاق نحو حدوث التكيف والنمو، والبناء والإستمرارية، ودعم القدرة التنافسية، فإن التنمية البشرية تصب ايضاً فى الإنتاجية كنقطة إنطلاق نحو حدوث النمو للمنظمة والأفراد من خلال الفائض، الذى لابد وأن يحصل الأفراد على نصيب عادل منه يحقق لهم جودة الحياة.

وهو ما يشير بشكل واضح إلى العلاقة بين فعالية المنظمة، وتنمية الموارد البشرية، وكيف أن هذه الفعالية تتوقف بشكل مباشر على مدى فعالية وكفاءة عمليات تنمية الموارد البشرية فى المنظمة، بمعنى أنها متغير تابع لها، فالتغير فى تنمية الموارد البشرية يستتبعه بالضرورة تغيير فى فعالية المنظمة، ولكن فى نفس الوقت هل يؤدى التغيير فى فعالية المنظمة إلى تغيير مماثل فى تنمية الموارد البشرية؟ بمعنى أن تكون تنمية الموارد البشرية متغيراً تابعاً أيضاً لفعالية المنظمة كمتغير مستقل، حيث يتم تبادل التأثير فيما بينهما.

وفى هذا الصدد يمكن القول أنه إذا كانت فعالية المنظمة هى المحصلة النهائية لكل الفعاليات التى تحدث فى كل أنشطة المنظمة، فإن ذلك يعنى أنها ستكون متغيراً تابعاً لأنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية وغيرها من الأنشطة فى المنظمة.

مما يؤكد أن العلاقة تبادلية بين فعالية المنظمة وتنمية الموارد البشرية، وأن كلاً منهما متغير تابع، ومتغير مستقل فى نفس الوقت(١) .

٣٦- ولكن تجدر الإشارة هنا إلى حقيقة هامة وهى أن مدى تأثير تنمية الموارد البشرية فى فعالية المنظمة يتوقف على مدى الفهم الصحيح لفلسفة وأسس تنمية الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا فى المنظمة، وكذلك مدى تفهم هذه الإدارة لطبيعتها وأسسها والعمل على تطبيق نظمها، حيث كثيراً ما يتم فهم تنمية الموارد البشرية على أنها مجرد تركيز وتعميق النشاط التدريبي فى المنظمة، مع زيادة للمخصصات والموازنات الموجهة إليه، وبالتالى لن/ لا يتحقق التاثير الإيجابي المتوقع فى فعالية المنظمة، حيث يكون هذا التأثير أكثر إرتباطاً بسد الفجوات الناتجة عن قصور فى المعارف والمهارات بين ما هو كائن فى الفرد، وبين ما يجب أن يكون وفقاً لأداء الوظائف والأعمال، دون أن يتحقق المنظور الكلى لتنمية المنظمة، وزيادة فعاليتها، هذا المنظور الذى لا يتحقق بشكل كامل إلا من خلال تنمية الموارد البشرية.

وحتى نتبين ذلك يكون من الضروري إجراء مقارنة بين نموذج التدريب ونموذج تنمية الموارد البشرية.

نموذج التدريب، ونموذج تنمية الموارد البشرية(١) :

٣٧- كما سبق الإشارة إلى أن درجة فعالية المنظمة تتوقف على مدى فهم الإدارة العليا فى المنظمة لتنمية الموارد البشرية وطبيعتها وعملياتها وفلسفاتها، وأيضاً على مدى قدرتها على الإنتقال من نموذج التدريب إلى نموذج تنمية الموارد البشرية.. لذلك فإن الأمر يتطلب إستعراض كل من النموذجين :

بيان

نموذج التدريب

نموذج تنمية الموارد البشرية

طبيعة النموذج

عمليات منفصلة.

مجموعة أنشطة متكاملة يكون التدريب جزءاً منها.

الهدف العام

أداء عمل ما بأعلي كفاءة

إختبارات وبدائل أوسع فى الحياة

العمليات الأساسية

× تحديد الاحتياجات التدريبية.
× حصر الإمكانات التدريبية .
× تصميم البرامج التدريبية .
× تنفيذ وتقييم البرامج .
× بناء القدرات .
× إستخدام القدرات .
× تحقيق الإنتاجية الإقتصادية العالية.

بيان
نموذج التدريب
نموذج تنمية الموارد البشرية
محور العمليات الأساسية
× تخطيط برامج تدريبية.
× تحديد فجوة معارف ومهارات.
× رد فعل البرنامج لدى المشاركين.
× تخطيط مسار وظيفي.
× تحديد المشاكل المتصلة ببيئة العمل، والتى تعوق الأداء.
× سلوك الموظف وآداؤه فى عمله.
× توسيع وتنويع قاعدة المعارف والمهارات.
× المناخ التنظيمي.
× ثقافة المنظمة.

المحاسبة والمسئولية
عدد المشاركين ، وعدد البرامج
إيجاد علاقات المشاركة، والعمل كفريق.
الرؤية إلى الفرد
يحتاج دائماً إلى مساعدة
قادر على تحديد احتياجاته ، والوفاء بها بنفسه.
التنظيم
إدارة- قسم- وحدة مستقلة تمارس العمليات الأساسية فى التدريب.
قطاع حاكم فى المنظمة يضم وحدات إدارية تحقق العمليات الأساسية فى تنمية الموارد البشرية بمنظور متكامل.
الكواد المتخصصة
مدربون- مصمم وبرامج- خبراء تحديد احتياجات التدريب- متخصص والتدريب.
مستشارون فى تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير الأداء.
ضوابط النجاح
نقل ظروف العمل الواقعية.
فعالية المنظمة، وجودة حياة العاملين.
آلية التنفيذ
× برامج تدريبية منظمة.
× علاقات مبرمجة بين المدرب والمتدرب.
× برامج تنمية ذاتية.
× مشورة من خبير تنمية الموارد البشرية إلى إدارات المنظمة فى كل ما يتعلق بالجوانب البشرية.
× منظومة خدمات متكاملة.

التكنولوجيا المستخدمة
× مساعدات سمعية وبصرية.
× حاسب آلي.
× ذكاء إصطناعي وأنظمة خبيرة.
× نظام إتصالات متعددة.
× أجهزة محاكاة.

أساس التدريب
مدرب+ متدرب+ برنامج+ مساعدات فى مكان مجهز وفى إطار مبرمج ومنظم.
متدرب+ برنامج (يعتمد على تكنولوجيا المعلومات) يكون دور المدرب إستشارياً فى إطار البرنامج.

ويتضح من النموذجين السابقين مدى شمول وعمق تنمية الموارد البشرية، وكيف أنها يمكن أن تستوعب التدريب كاحد آلياتها ، مما يشير إلى أن عمق تأثير تنمية الموارد البشرية فى فعالية المنظمة سيتوقف على مدى الفهم الصحيح للنموذج الخاص بها، وتطبيقة بفعالية وجدية فى المنظمة(١) .

المبحث الثالث
التنمية البشرية فى وزارة الداخلية

٣٨- تولى وزارة الداخلية إهتماماً بالغاً لموضوع التنمية البشرية لكافة مستويات العمالة بها، سواء العمالة الشرطية أو العمالة المدنية بمختلف فئاتها وذلك من خلال منظومة وبرامج متكاملة تعتمد على البعد المؤسس فى تخطيط وتنفيذ هذه البرامج (بمعنى وجود إدارات ومصالح ومعاهد مستقلة فى الوزارة متخصصة لمعالجة كل جانب أو محور من محاور التنمية البشرية) وتأخذ فى تحديدها وتخطيطها وتنفيذها بنفس المفاهيم والأسس والمحددات السابق عرضها.

ونعرض فى هذا المبحث لمسارات التطوير لتنمية الموارد البشرية فى وزارة الداخلية، كأحد التجارب الناجحة فى فعالية المنظمة فى تنمية مواردها البشرية.

المطلب الأول
فى مجال التعليم والتدريب

٣٩- إدراكاً لأهمية النشاط التعليمي والتدريبي فى تنمية الكوادر البشرية، إنتهجت وزارة الداخلية سياسة متطورة للإرتقاء بمستوى الأداء، تمثلت فيمايلي:

تطوير برامج تعليم وتدريب الدارسين بالمعاهد الشرطية:

٤٠- إرتكز التطوير فى هذا المجال بالمعاهد الشرطية، على مايلي:

- تفاعل المناهج الدراسية مع المتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والتنموية فى المجتمع بهدف تنمية الحس الأمنى لدى رجل الشرطة، والتوعية بالدروس المستفادة من الأحداث الأمنية على الساحة المحلية والإقليمية والدولية.

- تحديث مناهج العلوم الإجتماعية والسلوكية، بما يضمن تعميق قيم وأخلاقيات هيئة الشرطة بإعتبارها مسلكاً ذهنياً وعملياً لدى رجل الأمن، والإستفادة من الإتجاهات العلمية الحديثة فى تحليل ومعالجة الظواهر الإجرامية.

- الإستفادة من الأساليب العلمية الحديثة فى تحليل ومعالجة الظاهرة الإجرامية والتعرف على دوافعها، وتوظيف برامج الكمبيوتر المتقدمة لخدمة الأغراض الأمنية.- تطوير خطط ومناهج التدريب التأهيلي فى كافة المستويات التدريبية الأساسية والتخصصية.

- ربط التدريب بالواقع العملى، بما يكفل الإرتقاء بالمستوى التدريبي لرجل الشرطة.

مسارات تطوير برامج تعليم وتدريب الضباط والأفراد:

٤١- تمثل تطوير برامج تعليم وتدريب الضباط ، والأفراد ، والعاملين المدنيين بمعاهد التدريب العام والتخصصى ومراكز التدريب المحلي بالوزارة فيما يلي:

- تطوير المناهج التعليمية بالدورات التدريبية التى تعقد لأعضاء هيئة الشرطة بما يكفل الإرتقاء بأداء العنصر البشرى وحسن معاملة الجماهير وتبسيط الإجراءات وإنجاز الخدمات للمواطنين، ودفع مسيرة التنمية فى شتى مجالاتها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وغيرها.

- الإستعانة بالأساليب العلمية الحديثة فى تنفيذ البرامج التعليمية والتدريبية.

- إعداد العديد من الدراسات العلمية وعقد الندوات الثقافية والمؤتمرات، بهدف تطوير أجهزة الشرطة وتبسيط آدائها لعملها، وحل مشكلاتها ودفع وتنمية الحركة العلمية الأمنية من خلال تحليل دقيق لطبيعة المتغيرات والمستجدات على الساحة الأمنية وإبراز آليات مواجهتها.

- دعم المكتبات الأمنية بما يسهم فى إثراء الفكر الشرطى من خلال توفير المراجع والدراسات والأبحاث المقارنة فى كافة المجالات.

- تنشيط حركة التأليف والترجمة للمؤلفات والدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالعلوم الشرطية وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة بالأجهزة الشرطية للقيام بهذا الدور.

- توثيق الصلات والروابط مع الجامعات والمراكز البحثية بالمشاركة فى المؤتمرات والندوات وإجراء الأبحاث والدراسات فى الموضوعات ذات الإهتمام المشترك.

- إلحاق الضباط بدورات لتعليم اللغات الأجنبية بمراكز ومعاهد اللغات الأجنبية.

- محو أمية المجندين بأجهزة الوزارة المختلفة وذلك بالتنسيق مع الهيئة العامة لتعليم الكبار والمؤسسة الثقافية العمالية.

- عقد الدورات والفرق التدريبية المتعلقة بالتدريب الأساسى والعام والمتخصص فى ضوء الإحتياجات الفعلية وما يفرزه الواقع الأمنى.

- المساهمة فى دفع عملية التنمية الإجتماعية والإقتصادية للدولة، باستحداث فرق تدريبية للمجندين فى مجال الأعمال الفنية والحرفية والمهنية، لتسهيل إنخراطهم بقطاعات العمل والإنتاج بالمجتمع بعد إنتهائها.

- تنمية المهارات التدريبية للمدربين بإيفادهم فى بعثات خارجية بالدول المتقدمة للوقف على ما هو جديد ومتطور فى المجالات التدريبية المختلفة.

المطلب الثاني

فى مجال الصحة والتغذية

٤٢- فيما يتعلق بالصحة إهتمت وزارة الداخلية بتوفير الرعاية الصحية لأعضائها إمتداداً لدور الدولة فى رعاية مواطنيها، وذلك بجعل التأمين الصحى غطاء لكافة أعضاء هيئة الشرطة ولتحقيق أقصى رعاية ممكنه من خلال الخدمات المقدمة من مستشفيات هيئة الشرطة ومستشفيات التأمين الصحى، وتجسدت مسارات تطوير وتحديث الخدمة الطبية فيما يلي:

مسارات التطوير النوعية:

٤٣- وشملت مكان تقديم الخدمة الطبية ونوعيتها وأسلوب آدائها، وقد تم فى هذا الشأن:

- تطوير وتحديث الأقسام الداخلية والعيادات الخارجية بمستشفيات هيئة الشرطة وتزويدها بأحدث الأجهزة والمعامل والمعدات والأدوات الطبية.

- تزويد مستشفيات هيئة الشرطة بسيارات إسعاف مجهزة كرعاية مركزة على أعلى مستوى.

- إستحداث عيادة لتنظيم الأسرة بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان بمستشفيات هيئة الشرطة.

- إستحداث نظام مجلس طبى محلى للكشف على المجندين وتطعيمهم وعمل الفحوصات والأشعات اللازمة، وتقديم ملف علاجي بحالة المجند.

- إنشاء شبكة حواسب آلية للربط بين الإدارة الطبية المركزية وجميع مستشفيات هيئة الشرطة.

مسارات التطوير الجغرافي:

٤٤- إرتكزت على تقديم الخدمة الطبية من خلال فروع جغرافية فى أقرب مكان لأعضاء هيئة الشرطة. وفى هذا الشأن تم إنشاء ما يلي:

- العديد من المستشفيات.

- عيادات للتأمين الصحى بالتنسيق مع الهيئة العامة للتأمين الصحى، من خلال فروع الهيئة الجغرافية بالمديريات.

وفيما يتعلق بالتغذية: أولت الوزارة عناية خاصة فى هذا المجال على النحو التالي:

- تطوير قائمة غذاء أفراد الشرطة من حيث الكم والنوع بما يتفق مع برامج التدريب والخدمات الأمنية.

- تحديث قاعات إعداد وتقديم الوجبات الغذائية لأفراد هيئة الشرطة وتزويدها بأحدث الأجهزة والأدوات.

- توزيع الوجبات الغذائية على أفراد هيئة الشرطة فى مواقع الخدمات والحراسات الأمنية بما يعينهم على أداء واجبهم على النحو المنشود.

المطلب الثالث

فى مجال الرعاية الإجتماعية والثقافية والرياضية

مسارات تطوير الرعاية الإجتماعية:

٤٥- تمثلت أهم ملامح التطوير فيمايلي:

- رعاية أسر شهداء أعضاء هيئة الشرطة فى كافة مجالات الحياة.

- تكريم القيادات الأمنية السابقة (يوم الوفاء) تقديراً لجهودهم ووفاء لعطائهم وتحقيقاً للتواصل بين الأجيال.

- وضع معايير موضوعية لتنقلات أعضاء هيئة الشرطة ومنح الحوافز والعلاوات تحقيقاً للإستقرار الوظيفي والإجتماعي.

- منح مزيد من الإعانات المالية لأعضاء هيئة الشرطة فى كافة المناسبات (الزواج، الدراسة، المرض، الإصابة، العجز، الوفاة)، بالإضافة إلى منح مساعدات مالية لأسر المجندين.

- تنظيم رحلات للعمرة والحج، وزيادة عدد الأفواج، لتغطى أكبر قدر ممكن من أعضاء هيئة الشرطة وأسرهم، خاصة أسر الشهداء والمصابين.

- التوسع فى إنشاء الإستراحات الجماعية، وتوفير الإسكان الإدارى المناسب لأعضاء هيئة الشرطة، تحقيقاً لإستقرار النفسى لهم.

- تطوير النوادى الإجتماعية لأفراد هيئة الشرطة وأسرهم بكافة أنحاء الجمهورية.

- تطوير المصايف الحالية والموجودة بالمناطق الساحلية بالجمهورية وتزويدها بكافة إحتياجاتها اللازمة لتوفير إعاشة مناسبة لأعضاء هيئة الشرطة.

- العناية بالمظهر العام والحفاظ على الشكل النظامى لأعضاء هيئة الشرطة بمنحهم الزى الرسمي.

- النهوض بأوجه رعاية العاملين المدنيين بالوزارة فى كافة المجالات التدريبية والصحية والإجتماعية، من خلال الأجهزة المختصة بالوزراء، وبالتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى بالدولة.

مسارات تطوير الرعاية الثقافية :

٤٦- وتتمثل أهمها فى الاتى:

- إصدار العديد من المجلات والدوريات والكتيبات والنشرات والمطويات الثقافية والإجتماعية والأمنية، تنمية للفكر الثقافى لدى رجل الشرطة.

- تنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية واللقاءات الفكرية والثقافية مع القيادات والخبراء المتخصصين بالدولة، لإلمام أعضاء هيئة الشرطة بالمتغيرات الإجتماعية والسياسية والإقتصادية على الساحة الإقليمية والدولية.

- إنشاء العديد من المكتبات الثقافية والأمنية والقانونية بمختلف الأجهزة والإدارات والمعاهد الشرطية.

- المشاركة فى المعرض الدولي للكتاب، وتنظيم جناح لهيئة الشرطة يحوى كافة مؤلفات وإصدارات أعضاء هيئة الشرطة وأجهزتها المتخصصة فى شتى المجالات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والأمنية وغيرها.

- تنظيم رحلات داخلية وخارجية متنوعة للدراسين بالمعاهد الشرطية، للتعرف على الثقافات الأمنية المتنوعة، وإكتساب وصقل المهارات.

- تكريم المتميزين من أعضاء هيئة الشرطة(يوم التميز) بمنحهم جوائز أدبية ومادية إثابة لهم، على تميزهم.

مسارات تطوير الرعاية الرياضية:

٤٧- وتتمثل أهمها فى الآتي:

- تطوير كافة المنشآت الرياضية بالوزارة وتزويدها بإحتياجاتها من الأدوات الرياضية، والنهوض بملاعبها وصالاتها بها إلى أعلى وأرقى المستويات الدولية.

- توثيق الروابط مع الجمهور بإتاحة الفرصة لهم بممارسة الأنشطة الرياضية بإتحاد الشرطة الرياضى.

- توطيد العلاقات بين شباب الجامعات والكليات والمعاهد الشرطية والعسكرية، بتنظيم لقاءات فى كافة اللعبات والأنشطة واللعبات الرياضية والثقافية.

- تنظيم المسابقات الرياضية فى مختلف اللعبات بين الإدارات والأجهزة الشرطية وأعضاءها، والمشاركة فى المسابقات الرياضية التى تنظمها المؤسسات الرياضية على المستوى القومي والإقليمي والدولي.

- تطوير وتوظيف البرامج الرياضية بالمعاهد الشرطية، للإرتقاء بمستوى إعداد وتأهيل الدارسين بما يكفل قيامهم بالمهام الموكولة اليهم.

التوصيات

نختتم هذه الدراسة الموجزة بإقتراح مجموعة معايير(١) لو تحققت يتم التأكد من فعالية ونجاح نظم تنمية الموارد البشرية فى المنظمة، بالتالي يمكن النظر أيضاً إلى هذه المعايير والمؤشرات على أنها أهداف تسعي نظم تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقها، وأهم هذه المعايير هى مايلي:

إحداث المواءمة بين الفرد، والوظيفة، والبيئة :

ويقصد هنا للفرد، شاغل الوظيفة، ويقصد بالوظيفة مجموعة المهام المحددة المسنده إلى فرد ما، بينما يقصد بالبيئة مجموعة المتغيرات التكنولوجية والإقتصادية التى تنعكس على المهام التى تقوم بها المنظمة، حتى تكون قادرة على الصمود فى سوق أعمالها، فمن الطبيعى أن تكون هناك حاجة مستمرة إلى أحداث تطوير فى الوظائف والأعمال بحيث تتواءم مع المتغيرات التى تحدث فى البيئة التكنولوجية، وبالتالى يكون هناك حاجة مستمرة أيضاً إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات الأفراد الذين يقومون بآداء هذه الوظائف التى تم تطويرها وفقاً لمتغيرات البيئة، لذلك فإن إحداث هذه المواءمة ثلاثية الأطراف هو أحد المؤشرات الدالة على نجاح وفعالية نظم تنمية الموارد البشرية كما أنها أحد أهدافها الأساسية.

توازن التشغيل، والقضاء على ظاهرة أو زيادة التشغيل المستتر:

يعنى توازن التشغيل هنا بقيام كل الأفراد بالمهام والأعمال التى تسند إليهم دون تواكل أو تراخى، ودون أن يقوم البعض منهم ببذل أعلى جهود ممكنة وتحقيق أعلى إنتاجية، خلال الوقت المحدد للعمل، بل وتحقيق معدلات أعلى مما هو مطلوب أو متوقع، فى الوقت الذى يحقق البعض منهم إنتاجية منخفضة لا تتناسب مع الوقت الذين تواجدوا فيه أثناء الدوام الرسمي، وهو ما يعرف بظاهرة نقص التشغيل المستتر، وزيادة التشغيل المستتر، حيث يتواجد الأفراد أثناء فترة العمل الرسمية ، ولتكن على سبيل المثال ٦ ساعات يومية، فيحقق البعض منهم إنتاجية منخفضة ، بينما يتظاهر بالعمل والنشاط، وهو نقص التشغيل المستتر أى غير الظاهر، بينما يحقق البعض الآخر إنتاجية عالية ولا تظهر جهودهم بوضوح نتيجة محاولة أصحاب نقص التشغيل المستتر الإنقضاض بشكل أو بآخر على جهودهم، وهو ما يعنى بزيادة التشغيل المستتر.

وإختفاء هذه الظاهر هو من أهم المؤشرات الدالة على نجاح وفعالية نظم تنمية الموارد البشرية.

توازن هيكل العمالة:

ويعني ترشيد إستخدام العمالة، وتناسب تكلفة إستخدامها مع إنتاجيتها، وعدم وجود أي مظهر من مظاهر سوء إستخدام أو توزيع العمالة، أو وجود حالة نقص عام، أو زيادة عامة فى العمالة فى المنظمة أو وجود زيادة فى بعض الأماكن ، ونقص فى أماكن أخرى.

وكذلك وجود أي خلل فى التركيبة العمرية للعمالة مثل تضخم أحد الفئات العمرية على حساب فئة أو فئات أخرى، أو تدنى المستويات التعليمية، أو زيادة نسبة المستويات الإدارية على حساب المستويات التنفيذية، أو وجود زيادة فى أعداد شاغلى بعض الوظائف غير الحاكمة على حساب نقص فى الأعداد اللازم تواجدها فى الوظائف الحاكمة.

ومن المؤكد أن توازن التركيبة الهيكلية للعمالة فى المنظمة من أهم المؤشرات الدالة على فعالية تنمية الموارد البشرية فيها، بل أنها من أهم الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها.

إنسياب وتدفق الإحلال فى المستويات الإدارية، والوظائف الحاكمة دون أية آثار سلبية:

ويعنى ذلك بإعداد الصف الثاني فى كل المستويات الإدارية، ليكون جاهزاً تماماً لشغل مناصب الصف الأول، الذى قد يترقى إلى مستوى أعلى، أو يخرج من المنظمة لأى سبب من الأسباب، وبحيث يتم إحلال الصف الثاني محل الصف الأول، دون أية آثار سلبية قد تتمثل فى نقص الخبرات الإدارية أو الفنية أو وجود قصور فى المهارات القيادية، فعملية الإحلال الإداري عندما تتم بكفاءة تامة، وعندما تنساب وتتدفق بشكل طبيعى نتيجة توفر البدائل القيادية والإدارية الجاهزة والمناسبة فى كل المستويات، وفى أي وقت ، ولمواجهة أية ظروف طارئة يكون ذلك من أبرز الدلائل والمؤشرات على نجاح وفعالية تنمية الموارد البشرية فى المنظمة.

ومن المؤكد أن المؤشرات والمعايير الأربعة السابقة عندما تتحقق بشكل متكامل لا تؤدى فقط إلى فعالية تنمية الموارد البشرية، وإنما تحقق بشكل مباشر وغير مباشر فعالية المنظمة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

أ- الكتب والمجلات

- أحمد جودة (مترجم) :

تاريخ الفكر الإداري، القاهرة ، مكتبة الوعي العربي.

- أحمد ماهر :
- إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٨ .
- الإدارة : مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٥,
- اقتصاديات الإدارة ، الإسكندرية ، مركز التنمية الإدارية، ١٩٩٣ .
- أحمد صقر عاشور :

إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥ .

- إسماعيل صبرى عبدالله :

التنمية البشرية، المفهوم، القياس، الدلالة، كراسات بحوث إقتصادية عربية - (١) الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، أغسطس ,١٩٩٤ .

- حسن سعفان :

اتجاهات التنمية فى المجتمع العربي، جامعة الدول العربية، مطبعة التقدم، الجزائر، ١٩٧٣,

- راوية حسن محمد :

إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠ .

- رفعت عثمان:

إدارة تخطيط القوى العاملة ، القاهرة ، دار الفكر العربى، ١٩٨٢,

- سيد عويس:

تأثير سياسة الإنفتاح على القيم الإجتماعية فى المجتمع المصرى المعاصر، مجلة الأمن العام، العدد ١٠٩، إبريل ,١٩٨٥

- صلاح عبد الباقي:

وعبد الغفار حنفي:

إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٨٨,

- عادل حسن:

إدارة الأفراد، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦,

- عاطف محمد عبيد :

إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة العربية ١٩٨٣,

- عبد الباسط محمد حسن :

التنمية الإجتماعية، المطبعة العالمية، القاهرة، ١٩٧٠,

- عبد الفتاح دياب حسين:
- إدارة الموارد البشرية، كمدخل متكامل، ١٩٩٧ .
- التخطيط والرقابة أساس نجاح افدارة، القاهرة، البراء للتوزيع، ١٩٩٦,
- عبد المنعم السيد على:

و سعد حسين فتح الله:

التنمية المستقلة، المفهوم، الإستراتيجيات، النتائج، مجلة بحوث إقتصادية عربية- الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية، العدد الثالث، خريف ١٩٩٤

- عبد الهادي الجوهرى وآخرون:

دراسات فى التنمية الإجتماعية، مدخل إسلامى، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة, ١٩٨٢

- على عبد العليم محجوب :

الإدارة العامة وتنمية المجتمع، سرس الليان، مركز تنمية المجتمع، ١٩٦٢ .

- على عبد الوهاب:
- تخطيط إدارة المسار المهنى للعاملين، القاهرة، الجمعية العربية للإدارة، أوراق فكرية رقم(٧)، ١٩٩٦ .
- السلوك الإنساني فى الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٥ .
- عمر محيى الدين :

التخلف والتنمية، دار النهضة العربية، القاهرة ، ١٩٧٥

- فاروق إسماعيل :

التغير والتنمية فى المجتمع الصحراوى، الإسكندرية، ١٩٧٦,

- محسن عبد الحميد:

التخطيط للنمو الحضرى فى الدولة المعاصرة، غدارة الشئون الإجتماعية والشباب، ليبيا ١٩٧١ .
- محمد عثمان إسماعيل حميد:
إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية ١٩٨٨ .
- محمد كامل البطريق :
تنمية المجتمع المحلي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٩ .
- محمد كمال مصطفى :
إدارة وتنمية الموارد البشرية، ورقة عمل غير منشورة، ٢٠٠٠
- محمد محمد إبراهيم :
إدارة الأفراد وأسس ترشيد إستخدام الموارد البشرية، بدون مكان للنشر، ١٩٨٤ .
- محمد همام الهاشمى وآخرون:
مبادئ التغير الإجتماعي والتنمية، تطبيقات على المجتمع الكويتي، دار القلم بالكويت، ١٩٨٦ .
- مهي سهيل المقدم :
مقومات التنمية الإجتماعية وتحدياتها، معهد الإنماء العربي، ١٩٧٨ .

ب - التقارير
- تقارير التنمية البشرية
الصادرة عن معهد التخطيط القومى بالقاهرة(١٩٩٥ ، ١٩٩٦).

الندوات والمؤتمرات
ندوة التنمية الإجتماعية فى أقطار الخليج العربي، التى نظمتها جامعة الإمارات العربية المتحدة عام ١٩٨٩م.
- مؤتمر التنمية البشرية فى الخدمات العمرانية الجديدة، الذى نظمته أكاديمية السادات للعلوم الإدارية عام ١٩٩٨م .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Alan Cowling, "Matching People and Jobs" , in Allan Cowling and Chloe Mailer (eds), Managing Human Resources, London: Edward Amold, 1990.
- Alan Cowling " Interviewing in Practice" in Allan Cowling and Chloe Mailer, (ed) Managing Human Resources London, Edwold Arnold,1990.
- Fred K. Foulkes and E. Robert Livernash, Human Resources Management: Cases and Text, 2 nd. Ed., Englewood Cliffs, N.J. ;Prentice Hall,1989.
- George Milkovich and John Boudreaux, Human Resources Management, 6th. Ed., Homewood, III.1993, David W. Belcher, Loc. Cit.
- George Milkovich and John W.Boudreaux, Human Resources Management 7th. Ed.,Homewood, III. : Irwin 1993.
- Herbert G. Heneman, III, Donald P.Schwab, John A. Fossum and Lee Dyer, Personnel Human Resources Management, 5th. Ed., Homewood,III. : Irwin, 1993
- Robert L. Mathis and John H. Jackson, Personnel : Contemporary Perspectives and Applicatons, 4th. Ed. St. Paul, Minn : West Publishing Co., 1986.
- John Bramham Practical Manpower Planning London : Institute of Personnel Management, 1988.
- John M. Iancevich and William F. Glueck, Foundations of Personnel/ Human Resources Management, 5th. Ed., Homewood, III. : Irwin,1993.
- Rosemary Harrison, Training and Development, London, Institute of Personnel Management,1988.
- John M. Ivancevich, Human Resources Management : Foundations of Personnel, 5th. Ed., Homewood. III. : Irwin,1992.
- Lee Dyer, Evolving Role of Human Resource Organization, Industrial Relations School, Cornell University, Ithaca, N. Y., 1991.
- Wendell L. French, The Personnel Management Process, 6th. Ed., Mass. : Houghton-Mifflin, 1986.
- Lioyd L. Byars and Leslic W. Rue, Human Resources Management, 3rd. ed. Homewood,III. : Irwin 1993.
- Richard N. Bolles, The 1991 What Color Is Your Parachute? Berkeley, Calif. : Ten Speed Press, 1991.
- Edgar H. Schein, Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs, Reading, Mass, : Addison-Wesley, 1978.
- William B. Werther, Jr., and Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, New York : McGraw-Hill Book Co., 1989.
- Winterscheid, B. C. "A Career Development System Coordinates Training Efforts, Personnel Administrator, August, 1980, PP. 28-32.

(1)أنظر فى هذا المعنى فاروق إسماعيل : التغير والتنمية فى المجتمع ، الإسكندرية ١٩٧٦ ، ص ١٥٦ .

(٢) أنظر محمد همام الهاشمي وأخرون : مبادئ التغيير الإجتماعي والتنمية ، تطبيقات على المجتمع الكويتي ، دار القلم بالكويت ، ١٩٨٦ ، ص ١١ .

(٣) محمد همام الهاشمي : المرجع السابق ، ص ١١ .

(١) أنظر فى هذا المعنى على عبد العليم محجوب : الإدارة العامة وتنمية المجتمع ، سرس الليان ، مركز تنمية المجتمع ، ١٩٦٢ ، ص٨ وما بعدها ، وأيضا محسن عبد الحميد : التخطيط لنمو الحضر في الدولة المعاصرة ، غدارة الشئون الإجتماعية والشباب ، ليبيا ١٩٧١ ، ص ٢٨٨ وما بعدها.

(٢) أنظر فى هذا المعنى عمر محيي الدين : التخلف والتنمية ، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٧٥ ، ص ٩٨ وما بعدها.

(٣) أنظر عبد الباسط محمد حسن : التنمية الإجتماعية ، المطبعة العالمية ، القاهرة ١٩٧٠ ، ص ١٠٠ و ١٠١ ، وحسن سعفان : إتجاهات التنمية فى المجتمع العشرين ، جامعة الدول العربية . مطبعة التقدم ، الجزائر ١٩٧٣ ، ص ٢٢٦ ، وسيد عويس : تأثير ظاهرة الإنفتاح على التنمية الإجتماعية فى المجتمع المصرى ، مجلة الأمن العام ، العدد ١٠٩ ، إبريل ١٩٨٥ ، ص ٨٤ وما بعدها .

(١) أنظر فى هذا المعنى مهي سهيل المقدم : مقومات التنمية الإجتماعية وتحدياتها، معهد الإنماء العربي ، ١٩٧٨، ص٢٧، ومحمد كامل البطريق، جمال شديد : تنمية المجتمع المحلي ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة١٩٦٩ ، ص١٩.

(٢) وتعتبر قضية التنمية البشرية من أهم قضايا العصر بإعتبارها تهتم بتوفير المستوى اللائق من المعيشة للمواطنين ، انظر فى هذا المعنى كلمة أ.د. حمدي عبد العظيم عميد مركز البحوث بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، في مؤتمر التنمية البشرية والمجتمعات العمرانية الجديدة، الذي نظمته أكاديمية السادات للعلوم الإدارية عام ١٩٩٨ .

(٣) أنظر تقارير التنمية البشرية الصادرة عن معهد التخطيط القومي، مدينة نصر ، عامي ١٩٩٥ ، ١٩٩٦ .

(١) أنظر سيد عويس : تأثير سياسة الإنفتاح علي القيم الإجتماعية في المجتمع المصري المعاصر، مجلة الأمن العام، العدد ١٠٩، إبريل ١٩٨٥، ص ٨٤ و ٨٥ .

(٢) أنظر محمد كامل البطريق ، جمال شديد : تنمية المجتمع المحلي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٩، ص ٣٧ و ص ١٩٠ وما بعدها ، مرجع سابق.

٣) جامعة الإمارات العربية المتحدة : ندوة التنمية الإجتماعية في

أقطار الخليج العربي ، ١٩٨٩ ، ص ٧٨ .

(١) John Bramham Practical Manpower Planning London : Institute of Personnel Management, 1988.

(2)أنظر في هذا المعنى : عبد الفتاح دياب حسين ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل ، ١٩٩٩ ، ص ٢٥ وما بعدها.

(١) أنظر فى هذا المعني : عبد الفتاح دياب حسين ، التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، القاهرة ، البراء للتوزيع ١٩٩٩ ، ومحمد كمال مصطفي : إستشاري التخطيط والقوي العاملة ، ورقة عمل حول تنمية وإدارة الموارد البشرية ، غير منشورة ، ١٩٩٩م.

(١) أنظر محمد كمال مصطفى : ورقة عمل غير منشورة ، مرجع سابق.

Fred K. Foulkes and E.Robert Livernash, Human Resources Management:
Cases and Text. 2 nd. ed. Englewood Cliffs,N.J.: Prentice Hall, 1989.

(1) Richard N. Bolles, The 1991 What Color Is Your Parachute? Berkeley, Calif : Ten Speed Press, 1991

(2) Lee Dyer, Evolving Role of Human Resource Organization, Industrial Relations School, Cornell University, Ithaca, N.Y.: 1991.

Wendell L.French, The Personnel Management Process, 6th. ed.,Mass. : Houghton-Mifflin,1986.

(1)محمد كمال مصطفى : إستشاري التخطيط والقوى العاملة ، ورقة عمل إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق.

(١) أحمد حمودة (مترجم): تاريخ الفكر الإداري ، القاهرة ، مكتبة الوعي العربي، عادل حسن : إدارة الأفراد، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦ .

George Milkovich and John W. Boudrcau, Human Resources Management, 7 th ed., Homewood. III.:Irwin 1993 .

(1)أنظر فى هذا المعنى صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد والعلاقات إنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٨٨ ، محمد عثمان إسماعيل حسين : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ١٩٨٨ ، ص٨ ، ص٩ وما بعدها ، أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ١٩٩٨ ، ص٢٢ وما بعدها .

(٢) أنظر فى هذا المعنى إسماعيل صبرى عبد الله : التنمية البشرية ، المفهوم ، القياس ، الدلالة ، كراسات ، بحوث إقتصادية عربية - (١) الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية - أغسطس ١٩٩٤ ، ص ٨ ، ١٠ .

0Alan Cowling 'Matching People and Jobs', IN Allan Cowling and Chloe Mailer (eds), Managing Human Resources, London : Edward Arnold, 1990 .

(١)أنظر عبد المنعم السيد على، سعد حسين فتح الله : التنمية المستقلة ، المفهوم، الإستراتيجيات، النتائج، مجلة بحوث إقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية ، العدد (٣) ، خريف ١٩٩٤، ص ٦٧-٧٤ .

(٢) أنظر أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٢٧ وما بعدها .

(٣) أنظر فى تدريب وتنمية الأفراد ، رواية حسن محمد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٥٥ وما بعدها ، محمد كمال مصطفى : ورقة عمل فى تنمية وغدارة الموارد البشرية ١٩٩٩، غير منشورة.

(١) William b. Werther, Jr., and Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, New York : Mc Graw-Hill Book Co.,1989

(2)أنظر الإتجاهات الحديثة فى مجال الموارد البشرية، راوية حسن محمد : الدار الجامعية ، الإسكندرية ٢٠٠٠ ، ص ٣٢٩ .

(٣) أنظر فى هذا المعنى أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص٨٩ وما بعدها.

١) أنظر رفعت عثمان: إدارة تخطيط القوى العاملة، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٢ .

٢) أنظر فى هذا المعنى محمد محمد إبراهيم: إدارة الأفراد واسس ترشيد إستخدام الموارد البشرية، بدون مكان للنشر، ١٩٨٤ ، محمد عثمان إسماعيل : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعى، ص٣٢ وما بعدها، راوية حسن محمد : مرجع سابق ، ص ٣٥ وما بعدها.

٣) أنظر فى هذا المعني عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الأنسانية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ١٩٨٣ ، على محمد عبد الوهاب : السلوك الإنسانى فى الإدارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥

(١) أنظر فى الدليل العلمى لتطبيق معايير الجودة الشاملة، عبد الفتاح دياب حسين : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٢٥٣ ، محمد كمال مصطفى: ورقة عمل فى تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

Herbert G.Heneman,III,Donald P.Schwab, John A. Fossum and Lee Dyer,Personnel Human Resources Management, 5th. Ed., Homewood,III. : Irwin,1993.

Robert L.Mathis and John H.Jackson, Personnel : Contemporary Perspectives and Applications, 4th.ed.st. Paul, Minn. : West Publishing Co.,1986.

(1)أحمد ماهر: الإدارة، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث ١٩٨٥، محمد كمال مصطفى : إستشاري التخطيط والقوى العاملة، ورقة عمل فى إدارة وتنمية الموارد البشرية، ١٩٩٩، مرجع سابق.

John M. Ivancevich and William F. Giueck, Foundations of Personnel / Human Resources Management, 5 th. Ed., Homewood, III. : Irwin,1993.

Roscmary Harrison, Training and Development, London, Institute of Personnel Management,1988.

(2)أنظر فى هذا المعنى أحمد ماهر: إقتصاديات الإدارة، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية ، ١٩٩٣ .

John M. Ivancevich, Human Resources Management: Foundations of Personnel, 5th. Ed., Homewood, III. : Irwin, 1992 .

(1)محمد كمال مصطفى : إستشارى التخطيط والقوى العاملة، ورقة عمل حول إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق.

Lioyd L. Byars and Leslie W. Rue, Human Resources Management,3rd.ed. Homewood,III,:Irwin1993.

(1)أنظر فى هذا المعنى أحمد ماهر : إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٣١٩ وما بعدها، عبد الفتاح دياب حسين : إدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل، ١٩٩٩ ، ص ١٨٧ وما بعدها ، محمد كمال مصطفى : إستشاري التخطيط والقوى العاملة، ورقة عمل فى تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق.

Winterscheid, B.C. "a Career Development System Coordinates Training Efforts. "Personnel Administrator. August, 1980,pp. 28-32.

(1)Herbert G. Heneman, III. Donald P. Schwab,John A. Fossum and Lee Dyer, Personnel Human Resources Management, 5 th, ed, Homewood, III. : Irwin,1993.

Robert L. Mathis and John H. Jackson, Personnel : Contemporary Perspectives and Applications, 4 th, ed. St. Paul. Minn. : West Publishing Co.,1986.

أنظر معايير ومؤشرات فعالية تنمية الموارد البشرية، محمد كمال مصطفى، إستشاري التخطيط والقوى العاملة، ورق عمل حول إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق.